

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 60 (2002)

Heft: 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

Artikel: Application d'un système de gestion des compétences dans une organisation horlogère internationale : théories, pratiques et instrumentations contextualisées

Autor: Curty, Yan / Gorgé, Laurent

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141230>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

APPLICATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DES COMPÉTENCES DANS UNE ORGANISATION HORLOGÈRE INTERNATIONALE. THÉORIES, PRATIQUES ET INSTRUMENTATIONS CONTEXTUALISÉES.

*Yan CURTY
Laurent GORGÉ
Swiss eHR Managers
Richemont Int. S.A.
Genève – Carouge, Suisse
yan.curty@richemont.com*

1. Introduction

Sur le thème des compétences, nous avons choisi de présenter et de commenter les principales problématiques rencontrées dans le développement et la mise en place d'une démarche de gestion des compétences dans un Groupe horloger international. Nous dresserons un panorama global des faits et théories liées à cette démarche dans ce contexte.

Le Groupe Richemont International SA, Compagnie financière basée en Suisse, est composé de 18 marques de produits de luxe reconnues et riches de savoir-faire traditionnels. Ses secteurs d'activité sont la joaillerie, l'horlogerie, les instruments d'écriture et les accessoires de mode.

Lors du développement et du lancement de ce projet, le périmètre s'étendait aux sociétés industrielles basées en Suisse et intégra progressivement différentes marques de cultures et d'organisations variées.

Nous tenons à souligner que les éléments, les opinions et les orientations exposés n'engagent que les auteurs et ne sont pas exhaustifs.

2. Panorama de quelques grandes problématiques rencontrées dans la mise en place d'une démarche de gestion des compétences

Première problématique, logique de métier versus logique de compétence ?

Dans la manière de décrire le travail, nous constatons une évolution générale de la logique de métier vers la logique de compétence. L'objectif est essentiellement de répondre à l'environnement de plus en plus concurrentiel et compétitif. Ceci évoque bien entendu la notion de performance, mais ce n'est pas l'objet du présent article.

Dans la logique de métier, le travail est généralement défini par des responsabilités, des activités détaillées, des objectifs à atteindre et dans certains cas, un profil requis pour le poste. Une des difficultés régulièrement rencontrées dans cette approche est la description du travail dans un environnement mouvant nécessitant une mise à jour constante et souvent chronophage. Détailler trop précisément les activités d'une fonction peut réduire la marge de manœuvre des collaborateurs et risque, par conséquent, de ne pas être utilisée. Le cadre fonctionnel est important, mais il nécessite un support à son développement et à son élargissement. N'oublions pas que le cadre définit le fonctionnement mais que c'est l'Homme qui fait la fonction. Nous pourrions parler ici du concept d'organisation apprenante ou de la notion de situation professionnelle selon LeBoterf. Ces théories et pratiques en font parties mais dépendent bien évidemment de la stratégie de l'entreprise.

Dans la logique de compétence, la description du travail se conceptualise différemment par sa structure et sa finalité. Il s'agit d'une gestion de contenu, de la « substance » de la fonction. Elle est donc orientée sur les aptitudes, les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être relatifs à l'organisation. La forme plus générique et transposable à plusieurs situations que prend la compétence, rend le système plus global et pérenne.

Plutôt qu'une évolution d'une logique à l'autre, les deux nous sont apparues comme complémentaires dans un contexte opérationnel. L'aspect concret des définitions de fonction, l'obligation pour une entreprise de prescrire du travail et de cadrer son organisation, nous semble mieux convenir à la logique de métier. Par contre, pour le développement des ressources humaines et la gestion de la formation par exemple, la logique de compétence paraît mieux adaptée. Reste à trouver un bon équilibre dans la répartition de l'information ou à adopter une démarche modulaire en fonction des besoins. En tous les cas, viser la simplicité et être synthétique dans les descriptions paraît être de bon aloi.

La gestion des compétences, actuellement le noyau central du système de gestion et de développement RH composé de trois modules, répondait au besoin de soutenir la polyvalence dans les ateliers de production afin d'évoluer vers une organisation en ligne. Cette organisation se fixait alors le challenge de renforcer son organe de production en Suisse par le développement des compétences de ses collaborateurs. Les définitions de fonctions, quant à elles, sont nées du besoin plus opérationnel de cadrer l'organisation ou de définir les profils requis lors des recrutements.

Deuxième problématique, référentiel de compétences : générique ou contextualisé ?

Il est difficile de trouver dans la littérature une définition universelle et homogène de la compétence (LeBoterf, Gilbert, Thionville, Bellier, et beaucoup d'autres). Les définitions sont souvent multiples, complexes voire abstraites et ne facilitent pas la manière d'aborder leur description. De plus, les approches opérationnelles diffèrent largement en fonction des finalités visées, de la culture et du contexte organisationnel. De facto, la pratique offre une grande variété de systèmes et de référentiels.

Nous avons pu observer deux grandes tendances dans la manière de développer et de décrire les référentiels de compétences : du plus « générique » au plus « contextualisé » ou « spécifique. »

Les référentiels « génériques » semblent mieux convenir aux multinationales recherchant une base de comparaison internationale, standardisée et habituellement multi-métiers. Il s'agit souvent d'une démarche « top-down » basée sur les compétences stratégiques et véhiculant les valeurs et comportements professionnels valorisés par la société. Pour ces organisations, la quantité d'information doit évidemment rester gérable et ce genre de démarche est généralement accompagné ou conditionné par un système d'informations de type « ERP. » (Entreprise Ressources Planner.)

Les référentiels « contextualisés » sont beaucoup plus précis et principalement décrits métier par métier. Ils nous paraissent mieux convenir à un contexte particulier mais restent difficilement transposables à d'autres organisations. Ils sont spécialement adaptés aux environnements industriels où la polyvalence, la conservation et la transmission de certains savoir-faire traditionnels sont primordiales et stratégiques. Ils nécessitent habituellement un outil informatique sur mesure permettant d'intégrer toutes les contraintes opérationnelles d'une telle démarche.

Le périmètre national du projet nous a amené à développer un système où le référentiel pouvait s'adapter aux différentes situations et métiers composant ce Groupe. En effet, le contexte organisationnel nous imposait de couvrir des

aspects techniques tout en gardant des descriptions plus génériques sur les savoir-être et les compétences managériales. Le système a été ainsi orienté vers une approche descriptive des compétences transversales et spécifiques, métier par métier.

Associé à une démarche participative et à une formation adéquate, la création du référentiel apporte beaucoup de réflexion et permet de construire une définition et une compréhension partagée des compétences. Dans une optique d'évaluation, comment apprécier correctement la maîtrise d'une compétence si la représentation n'est pas commune ? D'autant plus que la frontière entre les métiers devient de plus en plus floue et dépend largement de l'organisation, de sa taille, du contexte et de ses talents individuels. Expérience faite, certaines descriptions trop génériques ne sont pas parlantes aux yeux des collaborateurs et peuvent vite paraître abstraites et par conséquent difficilement appréciables et utilisables.

Plus longue qu'une démarche « top-down », l'approche participative facilite par contre la conduite du changement en favorisant l'appropriation de la démarche par les principaux acteurs, particulièrement par une prise en compte plus précise des attentes et des besoins de chacun. La participation amène la notion et l'établissement d'un langage commun qui est, à notre avis, l'un des principaux facteurs clés de succès.

Troisième problématique, intégrer la gestion des compétences à la GRH

La gestion des compétences étant le dénominateur commun de beaucoup de sujets RH, il est indispensable de l'intégrer au maximum à la gestion des ressources humaines. Sans entrer dans les détails, nous avons essayé de l'intégrer autant que possible dans les domaines suivants : la mise en place et la définition de l'organisation, le recrutement externe et interne via la mobilité, l'évaluation, le développement des collaborateurs et la gestion de carrière, la valorisation salariale au travers de la classification des fonctions et d'un benchmarking interne et externe, la gestion et l'évaluation de la formation et les tableaux de bord RH.

Une telle intégration permet aussi d'ancrer la gestion des compétences dans la pratique et la rend ainsi beaucoup plus incontournable. Il en résulte une GRH plus cohérente et « visible » aux yeux du management et des collaborateurs. Le système, souligné par un concept de communication, implique et véhicule également la notion de valeurs. Par exemple, nous avons toujours insisté sur l'importance du dialogue afin de promouvoir la tolérance, le droit à l'erreur et la critique constructive. Cette approche vise, dans une certaine mesure, à diminuer les résistances et les craintes face à ces systèmes qui permettent l'évaluation. Il s'agit d'une question de cohérence, d'éthique et de transparence

des politiques et des finalités du système dans l'organisation. Nous avons en outre eu la chance d'être supportés par le management et la structure du Groupe dans cette aventure, premier facteur clé de succès dans une telle démarche.

Quatrième problématique, la formation à la démarche

La formation à l'utilisation des outils, à l'évaluation et à la conduite d'entretien d'évolution est critique et essentielle dans la mise en place de la gestion des compétences. Elle permet de motiver les acteurs par une meilleure compréhension des enjeux et de concrétiser le concept par la mise en situation, les jeux de rôles et l'initiation aux instruments. De plus, l'outil n'étant qu'un support à l'intelligence et non une fin en soi, la formation est à notre avis, aussi importante que le système lui-même. En effet, une mauvaise application conduira à l'échec, peu importe la qualité des instruments. Le succès d'une telle démarche dépend donc largement des compétences et des intérêts du management dans le développement des ressources humaines des sociétés. La formation permet encore de fixer la gestion des compétences en tant que pratique officielle dans l'organisation, si tel n'était pas encore le cas. Les outils deviennent ceux des managers et des collaborateurs et non juste des outils pour faire plaisir aux Ressources Humaines.

3. Conclusion

Aux vues de la variété des systèmes de gestion des compétences observables sur le marché et dans les organisations à l'heure actuelle, force est d'admettre qu'il n'existe ni une manière de faire universelle, ni un système unique et approprié à tous les environnements.

Conséquence logique de la diversité des situations et des politiques RH, les théories et les pratiques dans ce domaine sont largement conditionnées par l'organisation, sa culture, ses besoins, ses finalités et son contexte. L'un des éléments essentiels nous semble être la volonté d'établir un langage commun répondant aux besoins opérationnels, seule garantie de l'application du système, de sa pérennité et de sa mise à jour.

En bref, se doter d'un système simple, gérable, convivial, impliquer les acteurs, donner du sens, développer et partager les compétences, cibler la formation, sont autant d'éléments nous montrant à la fois le potentiel et les limites d'une telle démarche. Il s'agit d'une approche indispensable au développement des RH et complémentaire à la gestion administrative du personnel.

Bibliographie

- BELLIER, S. (2000). *Les compétences en action*, Paris : Liaisons.
- GILBERT, P. et PIGANOL-JACQUET, C. (1991). *Informatiser la gestion, application aux ressources humaines*, Paris : ESF éditeur
- GILBERT, P., THIONVILLE, R. (1990). *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*, Paris : ESF éditeur
- GOGELIN, P., MITRANI, G. (1994). *Le management participatif*, Marseille : Hommes et Perspectives.
- JACOB, R., DUCHARME, J. et al. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques*, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.
- LE BOTERF, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris : Editions d'Organisation.
- THIERRY, D., SAURET, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : Editions l'Harmattan.